

# Inhaltsverzeichnis Band I

## Grundlagen des Führungsverständnisses

<b>1</b>	<b>Menschenbilder</b> . . . . .	<b>3</b>
	<i>Brigitta Hug</i>	
1.1	Entstehung und Funktion von Menschenbildern . . . . .	4
1.2	Menschenbilder wandeln sich . . . . .	6
1.3	Menschenbilder in der Organisationslehre . . . . .	6
	Literatur . . . . .	14
<b>2</b>	<b>Organisationsverständnis</b> . . . . .	<b>17</b>
	<i>Thomas Steiger</i>	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung . . . . .	18
2.2	Traditionelles Organisationsverständnis . . . . .	21
2.3	Organisation als komplexes System . . . . .	22
2.4	Organisation als soziotechnisches System . . . . .	24
	Literatur . . . . .	33
<b>3</b>	<b>Das Rollenkonzept der Führung</b> . . . . .	<b>35</b>
	<i>Thomas Steiger</i>	
3.1	Phänomen Führung . . . . .	36
3.2	Führungserfolg und Führungstheorien . . . . .	37
3.2.1	Was ist Führungserfolg? . . . . .	37
3.2.2	Entwicklungslinien der Führungsforschung . . . . .	39
3.3	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept . . . . .	46
3.3.1	Begriff der Rolle . . . . .	46
3.3.2	Rollenübernahme . . . . .	48
3.3.3	Rollenbezogene Konflikte . . . . .	52
3.3.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit . . . . .	52
3.3.5	Rolle als (soziotechnisches) System . . . . .	53
3.3.6	Erfindung von Führung . . . . .	56
3.3.7	Führungsaufgaben und Führungsrollen . . . . .	56
	Literatur . . . . .	61

## Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

<b>4</b>	<b>Psychologische Grundlagen für Führungskräfte</b> . . . . .	<b>65</b>
	<i>Moreno della Picca u. Mona Spisak</i>	
4.1	Einführung . . . . .	66
4.2	Rahmenmodell: Führungsrolle in Beziehung . . . . .	68
4.2.1	Einführung . . . . .	68
4.2.2	Individuelle Ebene: Ich und meine Führungsrolle . . . . .	68
4.2.3	Dyadische Ebene: Führungskraft und ihr Mitarbeiter . . . . .	69
4.2.4	Ebene der Gruppe: Führungskraft und ihr Team . . . . .	70
4.2.5	Ebene der Organisation: Führungskraft und Organisation . . . . .	71
4.3	Ausgewählte Psychologische Grundlagen . . . . .	73
4.3.1	Personenwahrnehmung und Urteilsbildung . . . . .	73
4.3.2	Emotionen . . . . .	82
4.3.3	Lernen – Lernpsychologische Grundlagen . . . . .	87
4.3.4	Entwicklung in der Lebensspanne . . . . .	91
4.3.5	Persönlichkeit . . . . .	94
4.3.6	Verantwortung und Vertrauen . . . . .	100
4.3.7	Komplexität – Spannungsfeld mit Widersprüchen . . . . .	105
	Literatur . . . . .	111
<b>5</b>	<b>Leistung und Verhalten beeinflussen</b> . . . . .	<b>113</b>
	<i>Thomas Steiger</i>	
5.1	Führung als Einflussnahme . . . . .	114
5.2	Strukturelle Maßnahmen . . . . .	116
5.3	Instrumentelle Maßnahmen . . . . .	117
5.4	Prozessuale, interaktionelle Maßnahmen . . . . .	118
	Literatur . . . . .	120

<b>6 Führung der eigenen Person . . . . .</b>	<b>121</b>	<b>6.4 Entscheidungen herbeiführen . . . . .</b>	<b>193</b>
6.1 Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden . .	123	<i>Sieglinde Chies u. Heinz Vetter</i>	
6.1.1 Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung . . . . .	124	6.4.1 Entscheidung als Wahl von Alternativen . .	194
6.1.2 Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen »Lebenswelten« . . . . .	126	6.4.2 Entscheiden als Führungsaufgabe . . . . .	195
6.1.3 Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz . . . . .	130	6.4.3 Einzel- oder Gruppenentscheidungen? . .	197
6.1.4 Einbezug der persönlichen und Umfeld- Ressourcen: Ressourcen-Modell und Ressourcen-Management . . . . .	136	6.4.4 Entscheiden als Teil eines Problemlösungs- prozesses . . . . .	198
6.1.5 Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext . . . .	138	6.4.5 Intuitive und rationale Entscheidungen . .	199
6.1.6 Ressourcenmanagement für Führungs- kräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte . . . . .	143	6.4.6 Entscheidungsmethoden . . . . .	201
6.1.7 Ausblick: Betriebliches Ressourcen- management – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren . . . . .	145	Literatur . . . . .	212
Literatur . . . . .	148	<b>6.5 Präsentation und Rhetorik . . . . .</b>	<b>213</b>
<b>6.2 Persönliche Arbeitstechnik . . . . .</b>	<b>149</b>	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2.1 Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement . . . . .	150	6.5.1 Vom Pferdefüttern und Präsentieren . . . .	213
6.2.2 Persönliche Arbeitstechnik . . . . .	152	6.5.2 Eine Präsentation vorbereiten . . . . .	214
6.2.3 Lebenssinn und Ziele . . . . .	152	6.5.3 Mit Freude präsentieren . . . . .	222
6.2.4 Zielplanung und -findung . . . . .	153	6.5.4 Visualisierung und Medieneinsatz . . . . .	226
6.2.5 Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik . . . . .	154	6.5.5 Ausgewählte Aspekte der Rhetorik . . . . .	231
6.2.6 Planung . . . . .	155	Literatur . . . . .	235
6.2.7 Prioritätensetzung . . . . .	157	<b>7 Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden . . . . .</b>	<b>237</b>
6.2.8 Informationsbewältigung . . . . .	159	7.1 Kommunikation . . . . .	238
6.2.9 Umgang mit E-Mails . . . . .	160	<i>Iris Boneberg</i>	
Literatur . . . . .	162	7.1.1 Kommunikationstheoretische Grund- begriffe . . . . .	238
<b>6.3 Systematisches Problemlösen . . . . .</b>	<b>162</b>	7.1.2 Kommunikation und Wirklichkeits- konstruktionen . . . . .	239
<i>Heinz Vetter, Sieglind Chies u. Carin Mussmann</i>		7.1.3 Psychologisches Modell der zwischen- menschlichen Kommunikation . . . . .	239
6.3.1 Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . .	163	7.1.4 Zwei Axiome der Kommunikation . . . . .	244
6.3.2 Was ist überhaupt ein Problem? . . . . .	164	7.1.5 Nonverbale Kommunikation . . . . .	246
6.3.3 Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen . . . . .	165	7.1.6 Aspekte der kommunikativen Kompetenz Literatur . . . . .	249
6.3.4 Problemlösungszyklus . . . . .	168	<b>7.2 Storytelling . . . . .</b>	<b>253</b>
6.3.5 Lösungsorientiert Probleme lösen . . . . .	184	<i>Astrid Frielingsdorf</i>	
Literatur . . . . .	192	7.2.1 Begriff Storytelling . . . . .	254
		7.2.2 Wert von Geschichten . . . . .	254
		7.2.3 Einsatzbereich von Storytelling . . . . .	255
		7.2.4 Kommunikation durch Geschichten . . . .	257
		7.2.5 Aufbau von Geschichten . . . . .	259
		7.2.6 Warum es sich lohnt, Geschichten zu erzählen . . . . .	261
		Literatur . . . . .	264
		<b>7.3 Gesprächsführung . . . . .</b>	<b>264</b>
		<i>Eric Lippmann</i>	
		7.3.1 Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit	265
		7.3.2 Einflussfaktoren auf die Gesprächsführung	267
		7.3.3 Ablaufschema eines Führungsgesprächs .	268



# Inhaltsverzeichnis Band II

<b>Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden</b>		
<b>9</b>	<b>Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting</b> . . . . .	<b>3</b>
	<i>Eric Lippmann</i>	
9.1	Was ist Beratung? . . . . .	4
9.1.1	Professionelle Beratung . . . . .	5
9.1.2	Anlässe für Beratung . . . . .	6
9.1.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung . . . . .	7
9.2	Ablauf und Design von Beratungsprojekten . . . . .	8
9.3	Formen von Beratung . . . . .	13
9.3.1	Unternehmensberatung, Organisationsberatung und -entwicklung . . . . .	13
9.3.2	Supervision und Coaching . . . . .	14
9.4	Suche und Auswahl von Beratern . . . . .	19
9.5	Führungskraft als Coach? Möglichkeiten und Grenzen . . . . .	21
	Literatur . . . . .	22
<b>10</b>	<b>Organisation als Führungsaufgabe</b> . . . . .	<b>25</b>
	<i>Stephan Burla</i>	
10.1	Einführung . . . . .	26
10.2	Organisationsinstrumente . . . . .	28
10.2.1	Instrumente der Aufbauorganisation . . . . .	28
10.2.2	Instrumente der Ablauforganisation . . . . .	33
10.2.3	Projektorganisation . . . . .	36
10.3	Prinzipien der Organisationsgestaltung . . . . .	37
10.3.1	Formale Gestaltungsprinzipien . . . . .	37
10.3.2	Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung . . . . .	39
10.4	Methoden der Organisationsgestaltung . . . . .	40
10.4.1	Prozessorientierte Methoden . . . . .	41
10.4.2	Strukturorientierte Methoden . . . . .	42
10.4.3	Organisationsentwicklung . . . . .	43
10.5	Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität . . . . .	45
10.6	Folgerungen für die Führungspraxis . . . . .	48
	Literatur . . . . .	50
<b>11</b>	<b>Mitarbeitende gewinnen und entwickeln</b> . . . . .	<b>51</b>
11.1	Mitarbeitende gewinnen: Suche, Auswahl und Einführung . . . . .	52
	<i>Hans-Peter Näf</i>	
11.1.1	Personalpolitik . . . . .	52
11.1.2	Selektionsprozess . . . . .	53
11.1.3	Anforderungs- und Bewerberprofil . . . . .	56
11.1.4	Personalsuche und -werbung . . . . .	59
11.1.5	Personalbeurteilung . . . . .	60
11.1.6	Arbeitsvertragsgestaltung . . . . .	77
11.1.7	Einführung neuer Mitarbeiter . . . . .	79
11.1.8	Erfolgskontrolle . . . . .	81
	Literatur . . . . .	84
11.2	Personalentwicklung als Führungsaufgabe . . . . .	85
	<i>Astrid Hausherr Fischer</i>	
11.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung . . . . .	85
11.2.2	Sind Führungskräfte für die Personalentwicklung verantwortlich? . . . . .	86
11.2.3	Personalentwicklungsinstrumente . . . . .	88
11.2.4	Einbindung der Personalentwicklung in den Zielvereinbarungsprozess . . . . .	90
11.2.5	Personalentwicklung als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung . . . . .	93
11.2.6	Personalentwicklung als individuelle Laufbahnentwicklung . . . . .	94
	Literatur . . . . .	95
11.3	Trennungsprozesse gestalten . . . . .	96
	<i>Hannelore Aschenbrenner</i>	
11.3.1	Trennungsgründe und Ziele aus Unternehmenssicht . . . . .	97
11.3.2	Trennungsprozess und -kultur . . . . .	97
11.3.3	Professionelle Vorbereitung einer Trennung . . . . .	99
11.3.4	Trennungsgespräch . . . . .	101
11.3.5	Reaktionen der Betroffenen . . . . .	102
11.3.6	Begleitung bis zum Austritt (Phase 4) . . . . .	104
11.3.7	Verbleibende Mitarbeiter (Phase 5) . . . . .	105
	Literatur . . . . .	106



14.4.4	Klar vereinbarte Projektziele . . . . .	231	15.2.6	Idealtypischer Ablauf von Veränderungsprozessen . . . . .	280
14.4.5	Projektauftrag als Kernelement des Projektmanagements . . . . .	232		Literatur . . . . .	284
14.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig für ein Projekt . . . . .	234	15.3	Strategisches Denken und Planen . . . .	285
14.4.7	Projektkultur – Stiefkind des Projektmanagements . . . . .	237		<i>Heinz Vetter u. Carin Mussmann</i>	
14.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten . .	238	15.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel	286
14.4.9	Schlüsselrolle des Projektleiters . . . . .	240	15.3.2	Strategische Neuausrichtung – ein Fallbeispiel . . . . .	286
14.4.10	Rollen »Projektmitglieder« und die Projektgruppe . . . . .	241	15.3.3	Was ist eine Strategie? . . . . .	288
14.4.11	Basisprozesse verwandeln Input in Output . . . . .	242	15.3.4	Strategie und Vision . . . . .	292
14.4.12	Projektplanung – mehr als eine Notwendigkeit . . . . .	243	15.3.5	Strategieentwicklung als Problemlösungsprozess . . . . .	295
14.4.13	Projektsteuerung – oder wie man das Projekt auf Kurs hält . . . . .	245	15.3.6	Beispiele für analytische Vorgehensweisen . . . . .	299
14.4.14	Projektcontrolling – Grundlage für die Projektsteuerung . . . . .	246	15.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen Planung . . . . .	301
14.4.15	Methoden und Instrumente – äußerst wichtige Hilfsmittel . . . . .	246	15.3.8	Unterscheidung von strategischem Denken und strategischem Planen . . .	302
14.4.16	Kommunikation, Information und Dokumentation – Blutkreislauf des Projektmanagements . . . . .	247	15.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungsprozess . . . . .	303
	Literatur . . . . .	249	15.3.10	Rolle des mittleren und unteren Managements im Strategieprozess . . .	308
<b>15</b>	<b>Veränderungsmanagement . . . . .</b>	<b>251</b>	15.3.11	Verschiedene Arten von Strategien . . .	308
15.1	Psychologische Konsequenzen von Veränderungen . . . . .	252	15.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen Denkens . . . . .	309
	<i>Thomas Steiger u. Brigitta Hug</i>		15.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-Organisationen . . . . .	310
15.1.1	Selbstverständlichkeit des Wandels . . .	252		Literatur . . . . .	312
15.1.2	Veränderung und Angst . . . . .	255	<b>16</b>	<b>Konfliktmanagement . . . . .</b>	<b>315</b>
15.1.3	Veränderungen in Organisationen . . .	259		<i>Eric Lippmann</i>	
	Literatur . . . . .	267	16.1	Konflikte in Organisationen . . . . .	316
15.2	Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen . . . . .	267	16.2	Konfliktdefinitionen . . . . .	317
	<i>Thomas Steiger</i>		16.3	Funktionalität von Konflikten . . . . .	318
15.2.1	Management von Veränderungsprozessen . . . . .	268	16.4	Konfliktarten . . . . .	319
15.2.2	Ziele und Aufgaben des Veränderungsmanagements . . . . .	269	16.4.1	Klassifikation nach Ebenen . . . . .	320
15.2.3	Methoden des Veränderungsmanagements . . . . .	269	16.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegenständen: »Issues« . . . . .	325
15.2.4	Vorteile und Bedingungen partizipativer Veränderungsstrategien . . . . .	277	16.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform	327
15.2.5	Veränderungsmanagement setzt Projektmanagement voraus . . . . .	279	16.5	Konflikteskalation . . . . .	330
			16.5.1	Konflikteskalationsmechanismen . . . .	330
			16.5.2	Eskalationsstufen . . . . .	331
			16.6	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe . . . . .	334
			16.6.1	Grundstrategien zur Lösung von Konflikten . . . . .	334
			16.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen	339

16.6.3 Harvard-Konzept . . . . .	342	18 <b>Macht und Mikropolitik</b> . . . . .	381
16.6.4 Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandels . . . . .	353	<i>Michael Zirkler</i>	
Literatur . . . . .	357	18.1 Konzepte der Macht . . . . .	383
<b>17 Diversity Management</b> . . . . .	359	18.1.1 Einführung . . . . .	383
<i>Nathalie Amstutz u. Catherine Müller</i>		18.1.2 Machtkonzepte nach Weber . . . . .	384
17.1 Diversität der Gesellschaft – Diversität der Organisation . . . . .	360	18.1.3 Machtkonzepte nach Foucault . . . . .	386
17.1.1 Gesellschaftlich-demografische Entwicklung . . . . .	360	18.1.4 Machtkonzepte nach Crozier und Friedberg . . . . .	388
17.1.2 Diversity Management . . . . .	361	18.1.5 Bedeutung der Konzepte für die Praxis . . . . .	391
17.2 Diversity-Politik: Recht, Leitbild und Strategie . . . . .	362	18.2 Mikropolitik . . . . .	392
17.2.1 Rechtlicher Rahmen . . . . .	362	18.2.1 Organisation und Politik . . . . .	392
17.2.2 Diversity-Policies der Organisationen . . . . .	364	18.2.2 Ansatz von Neuberger . . . . .	393
17.2.3 Wirtschaftliche Argumente für Diversity Management . . . . .	365	18.2.3 Strategie und Taktik . . . . .	394
17.3 Diversity Management: Methoden und Instrumente . . . . .	368	18.3 Umgang mit Macht . . . . .	396
17.3.1 Diversity Mainstreaming . . . . .	368	18.3.1 Phänomene der Macht . . . . .	396
17.3.2 Praxisinstrument <i>Diversity-Controlling</i> . . . . .	369	18.3.2 Produktivität von Machthandeln: Macht als Ressource . . . . .	397
17.3.3 Einzelne Schritte bei der Umsetzung des <i>Diversity-Controlling</i> . . . . .	371	Literatur . . . . .	398
17.4 Diversity-Kompetenz: Führungskraft als Schlüsselperson . . . . .	374		
17.4.1 Führungs- und Diversitykompetenz: Wie stehen sie zueinander? . . . . .	374		
17.4.2 Diversity-Kompetenz: Wissen, Wollen, Können – und Dürfen . . . . .	375		
17.4.3 Psychologische Schlüsselkompetenzen im Diversity Management . . . . .	377		
Literatur . . . . .	380		
		<b>Anhang</b>	
		Quellenverzeichnis . . . . .	402
		Kurzinformationen . . . . .	404
		Über die Herausgeber . . . . .	404
		Über die Autorinnen und Autoren . . . . .	404
		Über den Cartoonisten . . . . .	411
		Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie . . . . .	411
		Sachverzeichnis . . . . .	413